

TALLER DE GESTIÓN DE RADIOS COMUNITARIAS/ 2DA PARTE

En este taller se abordan dos dimensiones de la gestión de una radio comunitaria: la económica y la comunicacional. A propósito de la sostenibilidad económica se trabaja sobre la generación y administración de los recursos en el marco de una economía no capitalista.

Posteriormente, el taller propone una mirada y algunas dinámicas para planificar la dimensión comunicacional de un proyecto más allá de su programación radiofónica, centradas en la construcción de un relato propio sobre cada proyecto.

En un tercer momento, el taller brinda algunas herramientas de planificación como modo de integrar los contenidos trabajados a lo largo de todo el proceso de capacitación.

Finalmente, presenta una síntesis del recorrido realizado en los cuatro talleres que aquí hemos compartido.

PRIMER MOMENTO/ SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA: SOSTENIBILIDAD E INCIDENCIA



DESARROLLO CONCEPTUAL
LA DIMENSIÓN ECONÓMICA DE LA RADIO COMUNITARIA

En el primer taller trabajamos sobre los proyectos políticos culturales y los objetivos de las radios. En aquel encuentro, cuando usamos la palabra "gestión" nos referíamos a un proceso de trabajo que integra dimensiones diversas para construir una radio coherente y sostenible.

Proponemos, desde nuestra perspectiva, construir modos de comunicar lo que decimos, de tomar las decisiones, de organizarnos, de articularnos que estén en relación con lo que queremos a un nivel más general.

En este taller vamos a retomar los proyectos político- culturales para abordar desde allí lo económico porque nuestra mirada sobre la sostenibilidad considera que ninguna dimensión se puede resolver en sí misma.

La "gestión económica" no es únicamente la forma en la que juntamos el dinero que necesitamos para sobrevivir. De lo que se trata en cambio es de generar proyectos sostenibles a partir de nuestras definiciones políticas.

Para comenzar el recorrido de este taller vamos a empezar por compartir las preguntas que tiene cada uno de ustedes en relación con la dimensión económica de una radio comunitaria. Preguntas que nos van servir para orientar los contenidos y temas que podemos tratar en estos encuentros.

Las y los participantes presentes hicieron la siguiente lista de inquietudes:

- ¿Cómo se sistematiza una organización económica y administrativa?
- ¿Cómo compartir la responsabilidad de generar recursos más allá de un "responsable" de la administración?
- ¿Cómo se consigue dinero?
- ¿Cómo generar otras alternativas de ingreso?
- Relaciones laborales: ¿patrón/ empleado?
- Herramientas para conseguir publicidad
- ¿Aceptamos pautas oficiales?
- ¿Aceptamos subsidios?
- ¿Cómo organizamos una rifa?
- ¿Cómo conseguir materiales para la obra?
- ¿Cómo definir prioridades de gastos?

Desde el primer taller estamos trabajando desde una mirada que entiende a la gestión como un proceso que tiene cuatro aspectos o dimensiones:

- Político- cultural: los objetivos, el para qué.
- Comunicacional: qué es la comunicación para la radio, cómo construye su mensaje y las relaciones con la comunidad.
- Organizacional: cómo se organiza una radio para llevar adelante sus objetivos.
- Económica: cómo lograr que el proyecto sea sostenible.

La gestión económica suele ser en nuestros grupos de trabajo una tarea con pocos adeptos. Se la suele considerar un mal necesario. Nos encanta discutir nuestros objetivos, la programación, la audiencia. Y dejamos para el final lo económico. Y lo asociamos al hecho de ver cómo conseguimos dinero para hacer todo lo que nos proponemos.

Aquí vamos a considerar lo económico como un aspecto que atraviesa todas las dimensiones. No se trata de decidir qué vamos a hacer y después ver cómo hacemos para conseguir dinero de alguna manera. Podemos en cambio partir de la pregunta: ¿Qué dimensión económica hay en todo el proyecto?

Al mismo tiempo, nos encontramos conque muchas veces el dinero es un tema tabú en nuestros equipos de trabajo. Es difícil sacar el tema y hablar de los salarios que tenemos o de los que nos gustaría tener, o se

sospecha de una radio cuando tiene buenas condiciones económicas como si eso fuera un defecto y no una fortaleza. Como cierta idea de que manejar dinero es malo. Una idea que uno podría compartir -o no- en términos ideológicos pero que no es compatible con la intención de gestionar un proyecto que requiere continuidad, un equipo de trabajo importante, recursos técnicos, energía eléctrica y funciona en un contexto específico.

Nos interesa entonces trabajar la idea de que la gestión económica no es sólo conseguir dinero, sino construir sostenibilidad.

Esto es lo que permite que un proyecto tenga una construcción continua. Porque nuestras radios necesitan continuidad y permanencia en el tiempo, no son una "fiesta", una actividad que empieza y termina.

La incidencia

Queremos radios sostenibles para desarrollar nuestros objetivos, para construir realidades comunicacionales, sociales, culturales transformadoras. Aquí aparece entonces otra noción: la incidencia. No somos sostenibles para nosotros mismos, tenemos objetivos políticos porque queremos lograr determinadas cosas y generar incidencia en nuestros contextos para transformarlos.

Sostenibilidad e incidencia son complementarias y necesarias, no puede darse una sin la otra. Y eso depende de la articulación de las cuatro dimensiones que mencionábamos.

Es muy difícil que una radio extremadamente desorganizada logre incidencia, pero a la vez es difícil que una radio sin incidencia sea sostenible. Las capacidades de construcción e incidencia del medio están tan relacionadas que no se las puede pensar por separado: es difícil vender publicidad si no está la programación al aire o si la radio no tiene audiencia; no podemos armar un proyecto si no sabemos hacerlo o, peor, no sabemos qué queremos hacer. Por supuesto, hay proyectos que a pesar de tener claridades políticas tienen problemas de dinero.

¿Cómo pensar lo económico estrechamente relacionado con todos los otros aspectos del proyecto?

En primer lugar conviene tener en cuenta que el proceso para consolidar una gestión económica se da en tiempos largos. Muchos proyectos se proponen resolver su gestión económica con la lógica de la urgencia. En relación con el aspecto temporal, también es bueno que el grupo de trabajo pueda acordar cuáles van a ser los tiempos de ese proceso. ¿Cuánto tiempo estamos dispuestos a realizar aportes personales para que la radio pueda estar al aire? ¿Cuáles son los límites de cada una de las etapas? Esos límites funcionan para marcar el ritmo del trabajo colectivo.

El primer elemento para una sistematización es establecer los tiempos de cada etapa.

No tenemos un peso, tenemos equipo y frecuencia. ¿Cuánto tiempo sostenemos esa situación? En este sentido, es necesario establecer acuerdos económicos. ¿Cuánto tiempo llevamos adelante un proyecto que no es sostenible y cuánto tiempo trabajamos para que lo sea? Es una discusión complicada de dar al interior del colectivo. Pero no darla, a la larga, hace todo más complicado todavía.

INTERCAMBIOS SOBRE EL DINERO

Participante (P): La búsqueda de alternativas seguramente va a ser permanente. Necesitamos un proyecto fuerte y no una radio que sobreviva. Hacerla para que salga al aire y mantenerla porque sí sin un para qué no tienen sentido.

P: ¿Qué es un proyecto fuerte?

Coordinadora (C): Esa es una pregunta interesante. ¿Cuál es nuestro parámetro de sobrevivencia? Es una definición clave de cada uno de nuestros proyectos que depende de las características que tenga, del contexto, de los años que hace que se fundó, de la personalidad de sus integrantes.

¿Cuál es el parámetro para evaluar? Para una radio, $ 3000 por mes puede ser muy poco y para otra radio puede ser suficiente para funcionar un mes. Depende por supuesto de la infraestructura, los salarios, los impuestos y servicios que la radio deba afrontar mensualmente.

¿Qué es un proyecto fuerte? Depende de los años, de los colectivos, y no es algo que pueda decirse desde afuera, parte de una serie de definiciones propias.

C: El proyecto puede pasar por distintas etapas, atravesar crisis y seguir adelante.

P: Muchas veces la conformación de un grupo humano, solidario, facilita esto. Es muy difícil sostener un proyecto de otra manera.

C: Es lo que planteábamos al principio, la plata no resuelve ningún problema. Lo que une a un grupo es lo que le da sentido al proyecto. Si no hay confianza y solidaridad es bastante dificultoso todo. Normalmente son cosas que se dan por obvias hasta que llegan las crisis. ¿De quién es la casa, la consola, la frecuencia? A veces se resuelve rápidamente por cuestiones administrativas. Puede darse por obvio que está todo bien, pero en el 1% de los casos no lo está. Si las cosas figuran a nombre de una persona y esa persona un día se enoja con el proyecto... Es un problema que podría evitarse fácilmente si acordamos entre todos maneras de resolver estas cuestiones.

P: En nuestro caso, antes de la Asociación Civil, jamás se tocó el tema de la propiedad. Cuando aparecieron los problemas, apareció el tema de la propiedad.

C: Nos proponemos construir lógicas distintas a las que existen, e incluso evitar lógicas individualistas. Pero también luchamos contra nuestras propias individualidades. Hay una transformación de nosotros mismos en la construcción colectiva. ¿Qué pasa con nuestra propia vida? Tenemos una dimensión económica y una historia económica personal. Y muchas veces hay personas que no están dispuestas a transformarse en ese sentido. Muchas veces por negar ese componente, las aspiraciones económicas de cada persona, terminamos en una crisis.

DESARROLLO CONCEPTUAL
LOS RECURSOS

Entonces, cuando decimos "económico" no hablamos únicamente de dinero. Tiene que ver con los recursos, y éstos no son exclusivamente materiales, son también simbólicos.

Y dentro de los recursos materiales, no se trata necesariamente de dinero en efectivo, ¿qué otros recursos se les ocurren?

- Equipamiento.
- Trabajo.
- Espacio físico: casa, estudios, aulas.
- Servicios: energía eléctrica, teléfono, conexión a internet.
- Muebles.

El primer paso de la sistematización de la gestión económica es pensar qué recursos necesitamos antes de pensar en el dinero. El dinero es una forma de conseguir lo que necesitamos pero podríamos pensar en una economía sin dinero. Si nosotros decimos al aire que necesitamos una computadora, tal vez un oyente que está a punto de cambiar la suya y tirar la vieja, nos la puede donar. O no nos trae una computadora, pero sí unos cuantos cds que siempre son necesarios.

Pensemos entonces en nuestras necesidades: ladrillos, leña, horas de trabajo, resmas de papel, electricidad, etcétera. Estos son recursos y conseguirlos es trabajo.

Hay otras cosas que necesitamos que no son materiales.

Por ejemplo, necesitamos sillas.

Podemos comprarlas, para lo que necesitamos dinero.

Podemos también gestionar un canje por publicidad.

Para gestionar un canje necesitaremos una estrategia de comunicación que nos permita que la radio sea identificable para la gente de la comunidad. O sea que el dueño de la fábrica de sillas crea que le puede resultar beneficioso darnos sillas a cambio de publicidad.

Para construir un estrategia de comunicación seguramente necesitemos otros recursos como volantes, gente que los reparta, alguien que grabe la publicidad y la edite y la ponga al aire.

Vemos entonces que se trata de una cadena de generación de recursos.

Hacer una análisis económico es pensar qué recursos necesitamos, qué vías tomamos para conseguirlos y analizar las diferentes opciones. Analizar las diferentes opciones es importante para que no resulte que al final nos salió más caro conseguir un canje que lo que nos hubiera salido comprar las sillas.

Un elemento importante es tener en cuenta que el tiempo tiene un valor económico. ¿Cuánto tiempo de trabajo nos lleva hacer las cosas?

La administración de recursos

El segundo elemento es la administración de los recursos que tenemos: en qué se usan, cómo y -sobre todo- por qué se usan de la manera en que se usan.

Si mañana en la radio conseguimos un subsidio por $10.000, ¿qué hacemos con el dinero?

Sólo podemos dar una respuesta -que no sea tapar agujeros, como suele decirse- si tenemos un proyecto económico. ¿Es parte de nuestro proyecto económico que los compañeros cobren salarios o que sean voluntarios? ¿Queremos comprar la casa? ¿Ser una cooperativa o una asociación civil? ¿Tener el mejor equipamiento?

No hay muchas recetas para dar. Depende de cada proyecto. Lo que sí es importante es que sea una definición consensuada y clara para todo el colectivo.

Una manera de planificar la administración de los recursos es trabajar en base a presupuestos porque nos permiten ordenar qué recursos necesitamos, en qué tiempos, cuáles requieren dinero y cuáles no.

A veces es difícil trabajar con la lógica de un presupuesto, son pocas las organizaciones que lo hacen cada año. Pero es un esfuerzo que vale la pena porque también ayuda a construir una responsabilidad compartida en torno a los recursos ya que es posible, por ejemplo, visualizar claramente qué gasto fijo tiene la radio (en alquileres, servicios, salarios, materiales y mantenimiento).

¿Qué quiere decir realmente que no hay plata? Muchos compañeros no saben cuánta plata necesitamos y para qué la necesitamos. Hacer esto es una forma de construir responsabilidades, para que cada uno/a revalorice lo que utiliza cotidianamente. Además, nos ayuda a involucrar a los compañeros en la generación de recursos y la administración de los gastos, si hacemos circular ese presupuesto entre muchos de los que integran la gestión de la radio.

Hay que tener en cuenta que es difícil construir corresponsabilidad con algo que aparece como ya resuelto, como un tema cerrado. Y tampoco resulta sencillo construir corresponsabilidad acudiendo a frases como "no tenemos plata" o "estamos en una pésima situación económica". En cambio, si todo el equipo sabe cuánto es el dinero que necesitamos y para qué y qué valor económico tiene -o podría tener- el trabajo que cada uno hace, las cosas podrían mejorar. Si yo sé que imprimiendo las hojas de los dos lados ahorramos 50 $ por mes en resmas o que consiguiendo una publicidad por mes podemos pagar el teléfono, puedo visualizar de otra manera el aporte individual que estoy haciendo -o que mis compañeros me están pidiendo que haga.

ACTIVIDAD
LA GRANDE

Objetivos

Que las y los participantes puedan visualizar todos los recursos que necesitan para llevar adelante la radio a la que pertenecen y atribuirles un valor monetario.

Descripción

El o la coordinadora comparte la siguiente consigna con el grupo: "¡La radio se ganó la lotería!

Se trata de una lotería muy especial que funciona de la siguiente manera.

Tenemos que presentar una lista de todos los recursos que necesitamos por mes en nuestra radio para llevar adelante el proyecto que nos proponemos y atribuirles un valor monetario. La lotería nos va a dar exactamente lo que nosotros pidamos.

Debemos también hacer otra lista con los recursos que ya tenemos (por ejemplo: una consola) con su valor monetario correspondiente."

Se forman grupos integrados por participantes de dos radios distintas para que puedan ayudarse entre sí. Cada grupo debe elaborar la lista en cuestión y luego compartirla en plenario.

Las o los coordinadores facilitan a los grupos elementos para completar el trabajo que hicieron. Se trata centralmente de completar los recursos o necesidades que no fueron tenidos en cuenta. Por ejemplo: costos de mantenimiento de los equipos técnicos. Y por otro lado, de trabajar a partir de las diferencias que pueden aparecer entre lo que cada grupo propone y el dinero que solicita y la relación entre lo que el grupo tiene y lo que necesita.

Materiales necesarios

Papelógrafos, calculadora.

Tiempo

Trabajo grupal: 40 minutos por radio. Plenario: 15 minutos por grupo expositor.

DESARROLLO CONCEPTUAL
GENERACIÓN DE RECURSOS Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Aquí vamos a ver un cruce muy evidente entre el proyecto económico y nuestro proyecto político cultural y comunicacional. La elección de las fuentes de financiamiento de nuestra radio suele generar preguntas como: ¿Está bien vender publicidad? ¿Está bien pasar publicidad oficial? ¿Está bien recibir subsidios de fundaciones privadas? ¿Está bien pasar pasar publicidad electoral? ¿Está bien recibir dinero del Banco Mundial? ¿Está bien tener un emprendimiento puramente económico para con las ganancias financiar la radio?

La respuesta está en las discusiones y consensos de cada grupo de trabajo.

Fuentes de financiamiento hay muchas: desde vender publicidad hasta tener una funeraria o criar perros. Desde nuestra perspectiva no nos resulta productivo ponernos a dictaminar qué es lo que está bien y qué es lo que está mal. Uno puede compartir en mayor o en menor medida las decisiones que un equipo de trabajo ha tomado pero no por eso puede atribuirse el derecho establecer si es "correcto". Y eso vale para todas las dimensiones de un proyecto, no únicamente para la económica.

Por un lado, hay que tener en cuenta la edad de los proyectos. No es lo mismo tener que poner plata de los propios bolsillos -esto también es una fuente de financiamiento- en un radio que tiene dos años de existencia que seguir haciéndolo en una radio que tiene quince años.

Por otro lado, hay que tener en cuenta las prioridades políticas y culturales que tiene cada proyecto. Es decir, si yo digo "mi prioridad es la construcción de un discurso crítico sobre el funcionamiento del sistema capitalista" y recibo financiamiento del Banco Mundial para un programa de radio, aparece, digamos, un problema de "coherencia". Si yo digo, "mi prioridad es mejorar las condiciones de vida de las comunidades campesinas" y recibo dinero del Banco Mundial para que las casas tengan agua potable y así erradicar las enfermedades evitables, el asunto se torna un poco más complejo para determinar qué está bien y qué no.

Al usar la palabra "coherencia", no hablamos de esa especie de coherencia moral absoluta -cercana a la pureza- que muchas veces se le exige -desde afuera- a los proyectos de este tipo. Nos referimos a ser coherentes con el proyecto que tenemos, con esas prioridades que definimos. Y ser coherente es sobre todo asumir que si decimos que queremos hacer determinadas cosas tenemos que conseguir los recursos para hacerlas y no pasarnos toda la vida de nuestro proyecto diciendo que no hacemos las cosas que tenemos ganas de hacer porque no tenemos recursos para hacerlas.

Por ejemplo, si decimos que queremos promover el acceso de los sectores populares a la radio tenemos entonces que tener una radio que se escuche más o menos bien y también tenemos que comunicar a otros que tenemos una radio que se puede escuchar y esa radio tiene que estar al aire todos los días, etcétera. Y para eso necesitamos recursos. ¿No queremos subsidios, ni pauta oficial, ni fundaciones? Perfecto. Pero eso no puede ser una excusa para no generar los recursos que necesitamos para cumplir con el objetivo de promover el acceso de los sectores populares a la radio. Si no encontramos soluciones, estamos tendiéndonos una trampa a nosotros mismos en la que podemos pasarnos años enteros atrapados.

En el marco de esta discusión hay un elemento central en la mirada que construimos sobre la sostenibilidad económica: el tiempo.

La sostenibilidad es una construcción. Esto quiere decir que podemos ver nuestras decisiones proyectándolas hacia el futuro.

Si hoy aceptamos una publicidad oficial, ¿ponemos en juego nuestra autonomía? Nosotras creeemos que para construir una respuesta no hay que mirar sólo la foto del presente sino tratar de imaginar toda la película.

Entonces uno podría decir: tener una publicidad del gobierno en el aire no es lo que más nos gusta pero la tenemos hoy para generar condiciones para no tener que tenerla dentro de dos años y asumir seriamente que tenemos que desarrollar acciones para dejar de necesitar esa publicidad en el tiempo que definamos.

La construcción de sostenibilidad de nuestras radios se da además en un medioambiente que está organizado con unas reglas prácticamente opuestas a las lógicas con las que nosotros queremos que se organice nuestra radio. Y ese elemento también hay que tenerlo en cuenta para poder dimensionar que la sostenibilidad es un proceso que en algunos momentos está confrontando -luchando- contra el funcionamiento del sistema económico- social.

Lo que sí nos interesa proponer es que tenemos que evitar que estas discusiones nos paralicen.

Nosotras creemos que no tenemos que tener tanto miedo a equivocarnos, a tomar hoy una decisión de la que mañana podamos arrepentirnos. Antes de vivir discutiendo si "si o no", tal vez sea mejor probar y ver qué nos pasa. Por ahí sale todo bien. Por ahí, sale mal y hacemos una autocrítica. Pero habremos aprendido y realizado nuestra propia experiencia en vez de tomar decisiones en base a lo supuestamente correcto en el momento de las discusiones o a no tomar ninguna decisión por no poder arriesgarnos.

La discusión de fondo es cómo generar una economía alternativa, social, participativa, justa, equitativa.

Pero no sólo discutirla y desearla sino imaginar las maneras de construirla en la vida cotidiana de nuestra organización.

Podemos distinguir cuatro tipos de fuentes de financiamiento:

Radio. Lo que propiamente hace la radio, por ejemplo, publicidad.	COHERENTE VIABLE	**Externas.** Por fuera de la radio, subsidios estatales, por ejemplo.
Comunidad. Las que hacemos en la comunidad en la que estamos insertos: fiestas.	CREATIVO	**Otras.** Un bar, por ejemplo

ACTIVIDAD
IDEAS PARA EL FINANCIAMIENTO

Objetivos

Que el grupo de participantes construya posibles líneas de acción para el financiamiento de una radio comunitaria a partir de las realidades en las que se insertan.

Descripción

Se trabaja en grupos por cada radio. Cada uno de los grupos debe proponer al plenario dos fuentes de financiamiento de cada uno de los cuatro tipos. Las fuentes deben ser viables -en relación con el contexto de la radio y el equipo de trabajo de la misma-, coherentes -en relación con el proyecto del que se parte- y creativas -para esto la coordinación del grupo puede colocar en el cuadro las fuentes más habituales (como la publicidad, por ejemplo) para fomentar que las y los participantes puedan idear otros caminos.

Cada grupo escribe una idea por tarjeta -en total 8 tarjetas- que la o el coordinador coloca en un papelógrafo completando el cuadro anterior. No importa que las ideas estén repetidas, porque es probable que entre los grupos haya diferencias a la hora de describirlas.

En plenario se pueden compartir y explicar las ideas y enriquecerlas con el aporte de todo el grupo.

Materiales necesarios

Papelógrafos, tarjetas, marcadores, cinta adhesiva.

Tiempo

Trabajo grupal: 40 minutos por grupo. Plenario: 30 minutos.

Las y los participantes del taller armaron el siguiente cuadro:

RADIO	EXTERNAS
• Publicidad (privada/ estatal – dinero/ canje). • Venta de espacios radiales. • Prestación de servicios a terceros: producciones radiofónicas, alquiler de estudio de grabación, servicios de locución.	• Subsidios del estado nacional. • Apadrinamiento. • Participación en concursos de proyectos. • Cooperación internacional. • Presentación de proyectos al estado.
COMUNIDAD	**OTRAS**
• Cuotas de socios (o club de oyentes). • Eventos culturales. • Rifas. • Fiesta del curanto.	• Venta de artesanías (lana, etc.). • Venta de comida (asado con cuero). • Venta de cds grabados. • Servicios de DJs para fiestas. • Campeonato de fútbol.

• Emprendimientos agroturismo

INTERCAMBIOS
¿VALORAMOS LO QUE HACEMOS?

P: Yo me doy cuenta de que nosotros le hacemos difusión gratis a todo el mundo. Y eso no está bien porque difundimos gratuitamente actividades por las que los músicos, por ejemplo, cobran entradas. Entonces ellos terminan teniendo un beneficio económico por nuestro trabajo y nosotros no.

C: Efectivamente, a veces los primeros que no valoramos lo que hacemos somos nosotros mismos. Un intercambio se hace de a dos, entonces nosotros podríamos pedirle al músico que nos regale una cantidad de entradas que nosotros podamos vender o regalar o repartir entre nosotros para que tanto el trabajo del músico como nuestro trabajo tengan algún tipo de retribución -económica o simbólica.

A veces nosotros subestimamos el valor económico de lo que hacemos y si primero no lo valorizamos nosotros, no lo va a hacer nadie. Siempre tenemos que pensar además que aunque aparentemente lo que logramos sea "poco" -5 entradas a un espectáculo, por ejemplo- ocupa un lugar en nuestra sostenibilidad.

P: Por ejemplo, cuando nosotros organizamos una rifa, cada familia aporta algo para la canasta que se va a sortear. Se puede rifar por lotería o podes sacar vos un número. Pueden ser autorizadas oficialmente o no.

P: A mí me queda más clara la visión de la radio comunitaria con respecto a lo económico. Está un poco el mito de hablar del dinero pero hay una necesidad financiera para sostener el proyecto.

C: Otro aspecto que habría que trabajar también en un sentido económico es la construcción en red. Por ejemplo, una radio que necesita algo que la otra le puede facilitar a cambio de otra cosa que necesite. Por ejemplo: equipos que no se usan, grabaciones, capacitación, etc.

Vale pensar qué podría producir cada organización para el intercambio.

Podríamos generar un sistema económico alternativo entre nosotros, a partir de lo que cada uno puede y sabe hacer.



SEGUNDO MOMENTO/ LA COMUNICACIÓN DEL PROYECTO



DESARROLLO CONCEPTUAL
IDENTIDAD, COMUNICACIÓN, IMAGEN

Vamos a hacer ahora una síntesis de todo el recorrido que realizamos en estos talleres para centrarnos sobre todo en la articulación entre proyecto político y proyecto comunicacional.

Cuando nos referimos a la dimensión comunicacional de una radio comunitaria nos referimos por un lado y centralmente a la propuesta comunicacional de su programación pero también a otros espacios desde donde el proyecto se comunica y crea sentidos en conjunto con su comunidad sea ésta del tipo que sea.

Podemos pensar que en cualquier tipo de organización la dimensión comunicacional tiene un papel importante. En el caso de las empresas es evidente.

En nuestro caso, nuestros proyectos tienen a la comunicación como su principal campo de acción por eso vamos a detenernos especialmente en analizar cómo nuestros objetivos sociales, culturales y políticos se convierten en una propuesta comunicacional.

Lo primero que podemos decir es que "todo comunica todo el tiempo", lo planifiquemos o lo hagamos de la primera manera en que nos salga.

Si atendemos bien a las personas que se acercan a la radio o no, si la radio está limpia o sucia, si la puerta está abierta o cerrada, si contestamos los llamados telefónicos. Todas esas pequeñas situaciones construyen sentidos en torno a nuestro proyecto radiofónico.

Por ejemplo. El nombre que tiene nuestra radio es un elemento importante en esta construcción de sentidos en torno a una emisora comunitaria, alternativa, popular.

El nombre dice mucho sobre nuestro proyecto. Puede suceder que diga cosas que parecen obvias pero que no lo son. El nombre circula y genera sentidos. Los sentidos generados por el nombre no son absolutamente previsibles de antemano porque tienen que ver con las asociaciones y contextos culturales que puede generar una palabra, una oración o un número. Como sabemos las palabras, los signos y los colores no se corresponden en sus sentidos exactamente igual en todos lados.

De esta manera, un nombre que en un contexto puede tener un sentido claro y unívoco en otro puede resultar enigmático. Por ejemplo, "Organización mapuche tehuelche 11 de octubre". Entre los que estamos aquí presentes el sentido de ese nombre resulta claro y explícito. Sin embargo en la Ciudad de Buenos Aires o en otro país es muy posible que el nombre requiera una explicación.

El nombre de esta organización porta una identidad, y también una lucha, una confrontación, una historia que el nombre mismo no pronuncia sino que requiere de un otro que conoce esa historia para generar un sentido.

Vamos a trabajar la relación entre un proyecto -sus objetivos, propósitos, sueños y metas- y la dimensión comunicacional. Podemos imaginar esta relación como un círculo que se retroalimenta.

En una reunión podemos definir nuestros objetivos, enunciarlos, pero es en relación con otros/as y en la circulación en un espacio -social, comunitario, cultural, interpersonal- que nuestro proyecto construye sentidos y es en esa red social que un proyecto elabora una identidad, o un conjunto de características, que lo definen -al menos temporalmente.

La palabra "comunicación" viene del término "comunicare": "compartir", "poner en común".

Comunicar nuestro proyecto es compartirlo con otros y otras que no somos nosotros y nosotras. Aunque seamos un proyecto que integra a toda una comunidad, hay un adentro y un afuera. Por más grande que sea el "nosotros", siempre habrá otros -otras radios, otras comunidades, otras organizaciones.

Vamos a pensar entonces qué decimos de nosotros, cómo nos contamos, qué decimos que somos, cómo nos definimos.

En este sentido, un tema recurrente suelen ser los términos que usamos para llamar a nuestras radios: ¿comunitarias?, ¿alternativas?, ¿populares?, ¿cooperativas?, ¿libres? Se trata de definiciones de cada colectivo, de los momentos históricos y los contextos particulares.

¿Por qué nuestra radio se llama así? Podemos elaborar un gran manifiesto, pero nuestro nombre y nuestra manera de hablar pueden decir mucho más que decenas de palabras sobre la comunicación popular.

Un elemento importante que vamos a tener en cuenta es esta noción de comunicación que tiene que ver con compartir. De esta manera, estamos diciendo que un proceso de comunicación implica por lo menos a dos personas. Y en ese intercambio hay algo que se transforma.

No se trata de "tirar un paquete de significados". Hay un encuentro con otros. La gente conoce a los integrantes de las radios, recibe un volante que alguien les da o entra a la radio y nos ve trabajar. En esos momentos hay también un tipo de diálogo que construye sentidos. Esa persona crea una imagen de nuestro proyecto que puede ser de distinto tipo. Puede ser admiración o rechazo, ganas de conocernos o de alejarse de nosotros, simpatía o antipatía.

¿Cómo contamos nuestro proyecto? ¿Qué color le damos? ¿Qué palabras usamos para describirnos a nosotros y a nuestro entorno? ¿Decimos "la gente" para referirnos a los otros? ¿O "comunidad"? ¿O "pueblo"?

En nuestra vida cotidiana decimos muchas cosas sin reflexionar sobre nuestra forma de decir. Se trata de maneras de hablar que construyen significaciones y también definen nuestra manera de ser, nuestra personalidad. Por ejemplo, un hombre dice "mi esposa" o dice "mi compañera" o "mi mujer" o "mi señora". Podríamos decir que sería insoportable pensar en esto todo el tiempo, pero cuando estamos trabajando en la comunicación de nuestros proyectos podemos hacer el ejercicio de reflexionar sobre los términos y sobre las relaciones comunicacionales que promovemos con nuestras acciones y actitudes.

Para ordenar algunas nociones compartimos este cuadro.

LO QUE SOMOS	LO QUE DECIMOS QUE SOMOS	LO QUE LOS OTROS CREEN
Lo que nuestro proyecto es, las características que tiene, los elementos que lo conforman.	Lo que decidimos contar de nuestro proyecto. No tiene por qué coincidir con lo que somos completamente. Por ejemplo, si tenemos problemas económicos no tenemos por qué contarlo en nuestra artística. Por otro lado, de todo lo que somos elegiremos algunos elementos que nos va a parecer más interesantes o relevantes de ser compartidos con otros.	Lo que nosotros decimos junto con las relaciones que se generan en interacción con otros mensajes y realidades hace que las/os otros generen para sí mismos una imagen de nuestro proyecto. Pueden creer que nuestra radio es abierta en relación con medios de comunicación que son cerrados. Esta idea no se genera únicamente porque nosotros digamos que somos abiertos sino por las relaciones que generamos, lo que dicen de nosotros, etc.
IDENTIDAD	COMUNICACIÓN	IMAGEN

ACTIVIDAD TUTTI FRUTTI

Objetivos

Que las y los participantes asocien sentidos no habituales a sus proyectos y organizaciones para avanzar en el diseño de estrategias de comunicación organizacional.

Descripción

Es una actividad individual. Cada participante debe pensar y anotar en un papel lo siguiente.

Si la radio en la que participa fuera un animal, ¿qué animal sería? ¿Si fuera un color, un sonido, una prenda de vestir, una parte del cuerpo?

Luego se realiza un recuadro grande en un papelógrafo y cada participante va diciendo las palabras que eligió hasta completarlo.

Las/los coordinadores promueven un intercambio reflexivo sobre las similitudes y las diferencias en las definiciones y/o sobre los sentidos que se pusieron en juego: por qué cada uno/a eligió lo que eligió, si la actividad resultó sencilla de realizar, si las definiciones se asemejan a las definiciones que se tomaron en sus radios, etcétera.

Para generar más dinámica conviene no adelantar todas las categorías desde el comienzo. Primero completar color. Luego anunciar que deben completar animal y así sucesivamente, para que el ejercicio no resulte previsible.

Materiales necesarios

Papelógrafos, papeles, marcadores.

Tiempo

Escritura individual de palabras: 15 minutos. Plenario: 30 minutos.

En este taller el cuadro se completó así (cuando hay más de una palabra es porque había más de un participante, se pueden observar entonces diferencias y similitudes entre integrantes del mismo proyecto).

	CONVIVENCIA	11 DE OCTUBRE	COM. PICHÚN	GENTE DE RADIO
ANIMAL	elefante + caballo	oveja	caballo + caballo	rata + oso + buey
COLOR	rojo + rojo	blanco	verde + verde	verde + amarillo
SONIDO, RUIDO	la voz de Liliana Herrero + rasguido de guitarra	viento	grito del tero + viento	bip molesto + puerta con chirrido + sintonizador
COMIDA	locro + asado	asado	curanto + asado	sanguche de mortadela + empanadas + empanadas
PRENDA DE VESTIR	poncho + jogging / buzo	poncho	calzados + medias	calzoncillos + campera de cuero + pantalones
PARTE DEL CUERPO, DEL CUELLO PARA ABAJO	puño izquierdo levantado + piernas	brazo	manos + pecho/corazón	una pierna + espalda + estómago

DESARROLLO CONCEPTUAL
PLAN DE COMUNICACIÓN

La comunicación de nuestro proyecto es la búsqueda de un modo de decir, de contar, de nombrar, de hablar, de armar un relato. Un relato que será un relato sobre el mundo desde nuestra perspectiva, una mirada de nuestra comunidad, nuestra ciudad, de los otros medios. Un porqué de nuestros proyectos.

La actividad del tuti frutti tiene la intención de construir un decir sobre nuestro proyecto por otros caminos, a través de elementos que no son verbales.

Cuando una persona enciende la radio, escucha la radio, no un manifiesto para explicarla. Escucha un tema musical, una artística, una publicidad, un informativo pero no tiene una carpeta con nuestro proyecto escrito. Es decir, en cinco minutos que escuchó la radio se hizo una idea de nuestro proyecto. Esos cinco minutos pueden convertirse en 10 años de escucha o en que nunca jamás vuelva a sintonizarnos.

El ejercicio de los animales y los colores se proponía mostrar que lo que construye sentido no es sólo la información, el "contenido" de lo que yo quiero decir. Un "contenido" escrito en rojo es distinto del mismo "contenido" escrito en celeste. Porque en realidad el "contenido" contiene también lo que muchas veces se llama "forma". La "forma" entonces también es "contenido".

Por algo una radio se identifica con el rojo y otra con el blanco. Una con el viento y otra con un sintetizador. Porque hay una cantidad de sentidos y de intenciones que desbordan lo que podemos formular como objetivos, misión o visión. Algunos eligieron el verde y otros el rojo, y compartimos objetivos comunes.

Otra cuestión sobre la que reflexionar en el momento de armar un plan de comunicación es ¿qué nos proponemos generar en el otro? ¿Adhesión, movilización, seducción, rechazo hacia lo existente, solidaridad?

Por supuesto, no hay aquí una determinación mecánica del tipo "yo me propongo X, hago Z y logro X."

Pero para empezar, es importante tener claro qué nos proponemos generar.

En estos talleres hicimos el siguiente recorrido relacionado con este eje que estamos trabajando: 1) Objetivos del proyecto. 2) Manifiesto de la radio. 3) Manifiesto con iniciales. 4) Tutti Frutti.

Ahora, con estos cuatro componentes vamos a armar un plan de comunicación que tiene como objetivo específico contar que la radio existe. Queremos seducir, generar en la gente las ganas de escuchar o visitar la radio. La comunidad es la que ustedes hayan definido como prioritaria.

Para realizar el plan de comunicación vamos a tener que definir lo siguiente:

- ¿Qué objetivos queremos lograr?
- ¿Qué elementos queremos compartir de nuestro proyecto?
- ¿Con quiénes queremos compartirlo? ¿Cómo son y dónde están?
- ¿Con qué lenguaje hablamos de nuestro proyecto?
- ¿Qué soportes vamos a utilizar? ¿El sonido, el papel, la pared, el audiovisual?
- ¿Qué recursos tenemos para hacerlo?

ACTIVIDAD
PLAN DE COMUNICACIÓN

Objetivos

Que las y los participantes elaboren recursos de comunicación organizacional a partir de sus objetivos e identidades.

Descripción

Cada radio o proyecto debe -a partir de sus objetivos, su manifiesto, su manifiesto con iniciales y las asociaciones que aparecieron en el tuti frutti- armar un afiche y una pieza sonora. Esos dos soportes tendrán como objetivo dar a conocer la radio y seducir al otro al que se dirigen.

En el afiche no puede haber imágenes de radios, orejas, antenas, bocas ni el animal que eligieron en el tutti frutti. Tampoco puede aparecer la pa-

labra “comunicación”. La pieza sonora no puede durar más de un minuto.

Posteriormente, en plenario, se van mostrando los afiches y las piezas sonoras con la siguiente dinámica.

Cada grupo muestra su afiche y hace escuchar su pieza sonora al resto del grupo sin hacer ningún comentario previo. El resto del grupo debe comentar qué sentidos o asociaciones les generan los materiales gráficos y sonoros: qué les comunican afiches y piezas sonoras. Luego sí, el grupo que realizó los materiales comparte qué elementos buscaron compartir y se reflexiona sobre las diferencias y similitudes entre lo que el grupo produjo y lo que generó en los demás.

Materiales necesarios

Papelógrafos, papeles, marcadores, temperas, revistas para recortes, estudio de grabación.

Tiempo

Trabajo en grupos: 1 hora. Trabajo en estudio: 30 minutos por hora. Plenario: 40 minutos.



TERCER MOMENTO/ PLANIFICACIÓN GENERAL

ACTIVIDAD PLANIFICACIÓN

Objetivos

Que las y los participantes formulen los objetivos específicos de su radio para un lapso de tiempo determinado.

Descripción

En grupos por radio, se elabora la situación que se desea para dentro de un año en cada una de las cuatro dimensiones.

Se trata de identificar situaciones deseadas, viables y factibles que puedan ser evaluadas cuando el lapso de tiempo se cumpla.

Al mismo tiempo tienen que ser formuladas de manera sintética, en no más de una oración por cada situación deseada. La formulación debe permitir que pasado el tiempo establecido sea posible determinar -con un "si" o con un "no"- si la meta se ha alcanzado.

Materiales necesarios

Papelógrafos, papeles, marcadores.

Tiempo

Trabajo en grupos: 40 minutos. Plenario: 1 hora.

Las radios presentes en el taller elaboraron los siguientes cuadros de planificación:

POLÍTICO CULTURAL	• Armar una campaña con el tema tierras.
COMUNICACIONAL	• Tener un programa de radio a la mañana.
ORGANIZACIONAL	• Lograr el buen funcionamiento de las áreas (después de acordar lo que eso implica).
ECONÓMICA	• Poner a punto el equipamiento de la radio. • Hacer 2 fiestas mensuales para recaudar fondos.

POLÍTICO CULTURAL	• Que la transmisión de la radio logre la unidad entre las comunidades. • Que rompa el aislamiento y se logre la reunión para luchar juntos.
COMUNICACIONAL	• Que la radio pueda estar al aire, transmitiendo a todas las comunidades. • Que los programas producidos por el colectivo estén en el aire.
ORGANIZACIONAL	• Que el colectivo radial este organizado para sostener la radio (el aire). • Sumar vecinos de la Cuesta y otros parajes.
ECONÓMICA	• Llevar adelante la estrategia que se decida para sostener económicamente la radio.

POLÍTICO CULTURAL	• Empezar a trabajar en la recuperación de la lengua, los valores y todo lo que se fue perdiendo. • Que la radio pueda difundir lo que está pasando a la gente con respecto a la tierra.
COMUNICACIONAL	• Que la radio esté en el aire, llegando a cada comunidad.
ORGANIZACIONAL	• Que el colectivo de la radio esté organizado y trabajando como grupo.
ECONÓMICA	• Generar recursos para el sostenimiento económico.

ACTIVIDAD
Y EL GANADOR ES...

Objetivos

Que las y los participantes reflexionen sobre las prioridades de su proyecto en términos radiofónicos con el propósito de poder orientar posteriormente una planificación.

Descripción

La dinámica representa una entrega de premios a la radiodifusión. Cada grupo debe elegir en qué categoría le gustaría ser premiado el año próximo, escribirlo en una tarjeta y entregárselo a los/las coordinadores/as sin que los otros grupos se enteren.

Cada radio puede elegir la categoría en la que desea recibir un premio sin ninguna restricción. Podría ser por ejemplo "Mejor programa humorístico realizado por niños" o "Mejor locución en publicidades", etcétera.

Posteriormente, la coordinación del taller representa la entrega de premios. Pueden realizarse estatuillas o entregar regalos a cada radio, actuar la conducción del acto, y cada grupo que pase a recibir el premio deba agradecerlo como se hace en este tipo de eventos.

Materiales necesarios

Tarjetas, premios para cada categoría, cámara de fotos.

Tiempo

Trabajo en grupos: 10 minutos. Entrega de premios: 30 minutos.

En el taller las categorías elegidas fueron: Mejor programa de interés general, Mejor programa de recuperación de la lengua, Mejor campaña de prevención, Mejor producción periodística, Mejor programa de la mujer en el campo.

DESARROLLO CONCEPTUAL
LA PLANIFICACIÓN

Proponemos planificar para llevar adelante nuestros objetivos y para organizar en esa dirección los recursos que tenemos, el tiempo y el trabajo.

Para planificar tenemos que decidir qué vamos a hacer, cómo, cuándo y quiénes.

Podemos decir que la planificación es un puente entre el punto donde nos encontramos y aquel donde queremos ir. Estamos acá, somos esto, y queremos llegar hasta allá, transformando ciertas cosas.



- Que las decisiones sean discutidas y compartidas con participación del colectivo.
- Que estemos identificados con los objetivos.
- Que organicemos la distribución de tareas, teniendo en cuenta las capacidades y posibilidades.
- Que la comunicación interna sea clara y fluida.

La planificación, desde nuestra perspectiva, no es sólo una metodología técnica con la que llenamos tablas y cuadros para cumplir con un parámetro ajeno a nosotros. La planificación, dentro del proceso integral de gestión tal como lo venimos planteando en estos talleres, es un método de trabajo dinámico.

Planificar implica también decidir cómo se planifica, cómo se elabora un plan de trabajo.

Si dos compañeros de la radio hacen una planificación preciosa, pero que no fue discutida por el colectivo, ¿qué puede pasar? Algunos compañeros, porque no participaron de esa decisión, pueden no sentirse identificados con el plan de trabajo.

Es importante que las decisiones estén discutidas, y eso no tiene por qué implicar un estado de permanente asambleísmo. Se pueden idear formas de reunión y de comunicación interna para que las y los integrantes de la radio participen o estén al tanto -según sus niveles de pertenencia- de las decisiones que se toman.

La planificación contiene también una distribución de tareas que tenga en cuenta las capacidades de los compañeros del colectivo. Con capacidades nos referimos no sólo a los saberes necesarios para desarrollar ciertas actividades sino también a la capacidad de trabajo, la disponibilidad de tiempo para dedicarle al proyecto, la capacidad para la construcción colectiva y el trabajo en equipo.

Muchas veces caemos en el "todos hacemos todo" o no tenemos en cuenta que un compañero está haciendo algo que le cuesta muchísimo y le sale más o menos en vez de estar haciendo una tarea para la que está mejor capacitado o con la que tiene más afinidad.

Planificar no es predeterminarse absolutamente. Nosotros mismos debemos buscar un equilibrio en nuestras planificaciones que nos permita modificarlas sobre la marcha.

Se trata de ser flexibles y dinámicos sin navegar en la improvisación. Porque cuando no se sabe a donde ir, cualquier camino puede resultar bueno.

Tenemos que buscar el espacio entre lo que deseamos y lo que es posible. No nos sirve un plan de acción irrealizable, imposible de lograr en nuestras condiciones actuales.

En el primer taller de gestión realizamos el ejercicio de pensar nuestras fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. Esto lo tenemos que tener presente a la hora de planificar.



F. fortalezas
O. oportunidades
D. debilidades
A. amenazas

Las **fortalezas** y **debilidades** son internas al grupo.
Las **amenazas** y **oportunidades** se dan en el contexto, están en el afuera

Trabajaremos con una herramienta de planificación y tendremos en cuenta algunas cosas.

• Que los objetivos expresen realmente lo que queremos y para qué lo queremos.

• Que los objetivos sean comunicables, que su formulación permita que sean compartidos por el equipo de trabajo.

• Que los objetivos expresen nuestras voluntades y al mismo tiempo resulten viables y factibles.

¿Podemos cumplir con lo que nos estamos proponiendo? ¿Contamos con los recursos y las condiciones?

En los talleres anteriores trabajamos con una herramienta posible de planificación, un cuadro que organizaba columnas por: plan/ actividades/ resultados/ fechas /recursos /equipo de trabajo.

	SEMANA 1	SEMANA 2
EQUIPO		
META		
ACTIVIDAD		
RECURSOS		

Esta es sólo una forma posible de organizar una planificación. Podríamos compartir otras metodologías pero la que realmente va a funcionar es la que le resulte cómoda al equipo de trabajo. La intención de estos métodos es, por un lado, poder ordenar el trabajo. Por otro lado, también puede promover y facilitar la participación dentro de la radio.

Una de las situaciones que produce la concentración de tareas es la de cerrar la participación a otros compañeros. En cambio, si podemos compartir las tareas que cada uno hace, es posible que los otros puedan fortalecer su experiencia de trabajo, y además es posible que todos sepamos qué hace el otro compañero.

La metodología, también facilita la evaluación porque hemos establecido claramente y con anterioridad qué esperamos de cada uno y sus tareas.

Si la gestión es el proceso que articula todo el proyecto -sus distintas dimensiones y éstas con un contexto-, la planificación es una herramienta concreta, que cada colectivo utiliza y adapta según sus necesidades.

ACTIVIDAD
UN PLAN ANUAL

Objetivos

Que las y los participantes se familiaricen con los pasos de un proceso de planificación integral.

Descripción

Cada radio o proyecto debe partir de los objetivos formulados para cada dimensión en la actividad Planificación -pág. 77-. En primer lugar, deben organizar una lista de prioridades y posteriormente planificar el desarrollo de esas prioridades en el lapso de un año, contemplando en la línea temporal las condiciones de cada proyecto -el clima, las vacaciones, los aniversarios, etcétera.

En el plenario cada uno de los grupos debe evaluar el trabajo realizado por otro grupo (el grupo A evalúa el trabajo del grupo B, el grupo B del grupo C y el grupo C del grupo A, por ejemplo). La evaluación se realiza de acuerdo a la siguiente tabla:

PLAN DE	¿QUÉ TIENE?	¿QUÉ LE FALTA?	DEVOLUCIÓN DE
Radio xx	• •	• •	Radio xx

Materiales necesarios

Papelógrafos, marcadores.

Tiempo

Trabajo en grupos: 1 hora. Plenario: 1 hora.

Aquí compartimos el trabajo realizado por uno de los grupos.

Prioridades

1. Hacer la platea y levantar paredes.
2. Levantar torre y antena.
3. Generar fondos para la construcción: rifar mochila de telar, venta de medias de lana cruda, organizar espectáculos en la escuela, etcétera.
4. Reunión del colectivo para planificar el plan de acción para los próximos dos meses: distribución de responsabilidades y establecer plazos.
5. Organizar la producción.
6. Recopilar música.
7. Una vez instalada la antena, iniciar periodo de pruebas.
8. Intensificar prácticas de operación, locución y producción de programas.
9. Gestionar capacitación en computación y edición.

Construcción de la cáscara de la casa. Instalación eléctrica y calefacción.		Terminación de interiores: paredes, puertas, sanitarios. Instalación de agua.						
Instalación de torre y antena.	Prueba de alcance de señal. Prácticas de operación y locución. Producción de programas.			Salida al aire. 2 horas diarias.		4 horas diarias. Realizar enlace.		
		Capacitación en uso de computadora y edición digital.				Distribución tareas y horarios .		
Reuniones semanales de colectivo.			Reuniones quincenales de radio y comunidades.				Ventas de publicidad (2 resp.)	
Sostenimiento económico. Rifas.	Venta de medias.	Rifas. Alcancía comunitaria.					Espectáculos en la escuela.	
ABR. 06	**MAY. 06**	**JUN. 06**	**JUL. 06**	**AGO. 06**	**SEPT. 06**	**OCT. 06**	**NOV. 06**	**DIC. 06**

PLAN DE	Radio ABC
¿QUÉ TIENE?	• Claros los pasos de la construcción. • Decisión / organización. • Prever como generar recursos.
¿QUÉ LE FALTA?	• ¿Ceremonia mapuche para la inauguración? • Detallar más cómo se consiguen los recursos.
DEVOLUCIÓN REALIZADA POR	Radio DEF

ACTIVIDAD
LA ESTRATEGIA DEL CARACOL

Objetivos

Generar un intercambio grupal en torno a temas como los objetivos políticos de un grupo, las relaciones interpersonales, los roles, la organización del trabajo y la forma de vivir las utopías.

Descripción

La actividad consiste en mirar la película colombiana *La estrategia del caracol* (1993). Luego se puede hacer un intercambio sobre impresiones y miradas sobre las diversas situaciones que aparecen.

Se recomienda que el coordinador o la coordinadora miren la película antes para detectar los puntos, escenas o diálogos, que pueden dinamizar conversaciones sobre los temas tratados en el taller.

Otra posibilidad es realizar una guía para que las y los participantes miren la película prestando atención a algunas cuestiones particulares. Por ejemplo: Responder las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los roles que podemos identificar en el grupo?, ¿Cómo se construyen los consensos?, ¿Qué fortalezas y debilidades podemos detectar en el grupo?, etcétera.

Materiales necesarios

Película La estrategia del caracol. Televisor, reproductor.

Tiempo

Película: 107 minutos. Plenario: 40 minutos.

CUARTO MOMENTO/ SÍNTESIS FINAL



Empezamos este recorrido, en el primer taller que compartimos, conceptualizando a la gestión como el proceso que realiza un equipo de trabajo para llevar adelante sus objetivos.

Gestionar un proyecto -ya se trate de una radio en su totalidad o de una iniciativa más acotada- es pensarlo integralmente. Analizarlo en todas sus dimensiones para poder articularlas en un sentido.

Las maneras en las que un grupo se organiza para alcanzar los objetivos que se propone configuran las distintas formas o modelos de gestión de una emisora. No hay una forma única de gestionar ni un solo modo de gestión. La gestión toma formas diferentes en las distintas experiencias porque cada radio se define a partir de su propia cultura, historias e identidades.

Es deseable articular las tareas a partir de una dinámica de procesos y resultados: iniciar acciones con el objetivo de cumplir con ciertas metas. Y, transcurridos los tiempos que se establecieron, realizar una evaluación que permita analizar si los resultados fueron los esperados o si las acciones deben ser revisadas porque no logramos lo que buscábamos.

Cuando nos referíamos a las organizaciones decíamos que son un sistema de decisiones. La gestión es el proceso en el que se toman el conjunto de decisiones que conforman la organización. Establecer objetivos comunes, organizar, articular y proyectar es optar y elegir un rumbo entre distintas alternativas posibles.

La consolidación de un modelo de gestión acorde con los objetivos político culturales y comunicacionales se constituye en un elemento estratégico para las radios comunitarias. Porque una gestión articulada y coherente permite amplificar las fuerzas de los compañeros y compañeras de la radio y de los miembros de la comunidad para conformar fuerzas colectivas de transformación.

La gestión integra 4 dimensiones para construir incidencia y sostenibilidad.

1. "Encuentro, comunicación, vínculo, lucha, educación, disfrute, participación, compromiso". Estas palabras usaron ustedes durante el primer taller para referirse a los objetivos de las radios.

Representan motivos y razones, deseos e intenciones. Son lo que le da sentido a cualquier método que podamos compartir en un espacio de formación. Antes de pensar en metodologías y en herramientas, el colectivo que gestiona una radio comunitaria tiene que pensar en sus propósitos. Cada grupo lo llama de diferentes maneras: "metas", "misión", "norte", "proyecto", "para qué". Lo central es que ellos constituyen los objetivos político culturales de la radio.

Estos objetivos guían las decisiones y las actividades de la emisora en todos los aspectos. Son el marco para la acción y la toma de decisiones en las otras dimensiones de la gestión. El proyecto comunicacional y radiofónico, las formas de organización y comunicación interna y la concepción que tenemos sobre lo económico están estrechamente vinculados con la misión de nuestro proyecto.

Los objetivos otorgan a cada una de las partes de la emisora -desde la programación hasta las cuestiones legales- el sentido que las hace integrar un todo. Por lo tanto, también debemos ser capaces de revisarlos y volver a discutirlos en el momento necesario, porque estos objetivos adquieren sentido en la historia política, social, económica y cultural de nuestras comunidades.

2. En nuestras radios hay, por supuesto, una dimensión comunicacional. En este proceso que compartimos nos detuvimos a reflexionar sobre qué entendemos por "comunicar", hablamos de nuestro lenguaje y de quiénes son las personas con las que dialogamos.

Vimos cómo la razón de ser de nuestros proyectos, nuestros deseos, se transforman en *radio*. Pensamos en cómo utilizar el lenguaje, los géneros y formatos para transformar esos objetivos políticos, culturales, sociales en una propuesta radiofónica. Discutimos en nuestros encuentros sobre las

definiciones de agenda -los temas y los enfoques-, sobre qué música pasamos, qué voces se escuchan, cómo nos relacionamos con las audiencias.

Diseñar la programación es articular todos estos elementos teniendo en cuenta que cuando alguien sintoniza la radio escucha una programación, no tiene impresa nuestra declaración de principios.

En relación con la dimensión comunicacional, trabajamos la comunicación sobre nuestro proyecto, lo que somos, lo que decimos y lo que los otros imaginan de nosotros.

3. También distinguimos la dimensión organizacional: cómo organizamos tiempos, recursos y formas de trabajar. Nos detuvimos en la idea de la participación distinguiendo cuatro tipos o espacios: toma de decisiones, opinión, información y articulación.

Trabajamos la toma de decisiones y cómo se organiza cada radio a partir de sus organigramas. Reflexionamos juntos/as sobre la idea de que el modo de organizarnos también es reflejo del proyecto que queremos.

4. Abordamos la dimensión económica alrededor de la idea de sostenibilidad.

Compartimos, por un lado, diversas maneras de generar recursos: el financiamiento; y, por otro, la administración de esos recursos: criterios claros colectivos, prioridades de uso y elaboración de presupuestos para tomar decisiones.

Definimos objetivos políticos y comunicacionales propios de cada colectivo y visualizamos cómo ese proyecto se realiza en un contexto y una comunidad específicos.

A partir de poner en relación objetivos y comunidad, pudimos construir estrategias. No hacemos nuestros objetivos en el vacío, sino en el diálogo con otros. Ahí se construyen las estrategias. Por eso es necesario conocer lo más posible cómo es ese contexto en el que queremos incidir, tener consecuencias como proyecto.

Un diagnóstico es una mirada ordenada y colectiva sobre la situación actual del proyecto en general o sobre alguna de sus dimensiones o aspectos. Una metodología apropiada para analizar las causas y las consecuencias de las fortalezas y las debilidades. Solemos hacer diagnósticos a diario, sin metodologías. El método que compartimos en estos talleres es una manera posible de ordenarlo.

Las estrategias son decisiones que tomamos para cumplir nuestros objetivos. Son los caminos particulares, específicos que elegimos. El modo concreto que escogemos para lograr lo que nos propusimos.

Para llevar adelante nuestras estrategias utilizamos el plan de acción. Los planes de acción transforman nuestros objetivos en un gran conjunto de pequeñas acciones, tienen metas precisas y concretas, son fáciles de evaluar, establecen tiempos y espacios medibles, articulan un conjunto de actividades y organizan el trabajo de todas las partes que integran un equipo.

En este proceso que compartimos a lo largo de los talleres hemos trabajado en dos niveles.

Por un lado, en el análisis y diseño de las dimensiones que constituyen la gestión de una radio comunitaria y en su articulación general.

Por otro lado, en una metodología sencilla de diagnóstico y planificación. Un recorrido que comienza en nuestros objetivos y contextos para, a partir de una mirada diagnóstica, construir estrategias viables y factibles que nos permitan intervenir con eficacia. Forma de trabajar que nos permite ordenar esfuerzos y recursos, evaluar tareas y compartirlas al interior del grupo.

Nuestra propuesta se detiene en este punto. En la combinación de estos dos enfoques como metodología para la cotidianeidad de las radios comunitarias.

Creatividad política y trabajo.

La libertad de las ideas, que se amontonan, libres, imposibles de abordar muchas veces, pareciendo fuera de época otras, semejantes a delirios, o a caprichos o a insistencias históricas. Y un poco de método para trabajar, para ponerlas a rodar en un camino que caminamos entre muchos-as, a veces de la mano, otras veces a los codazos, a veces a buen ritmo y otras veces olvidando la brújula en algún rincón.

Gestión

Proceso de construcción de un colectivo para desarrollar sus objetivos. Integra y articula 4 dimensiones para construir **INCIDENCIA** y **SOSTENIBILIDAD.**

1 dimensión político cultural

Definición del proyecto político cultural de la radio comunitaria.

Propósitos, metas, para qué de la emisora y otros emprendimientos (centro cultural, capacitación, etc.)

Política, cultura y comunicación se expresan claramente en la **PROGRAMACIÓN RADIOFÓNICA**

Temas y enfoques de agenda, voces, musicalización, etc.

2 dimensión comunicacional

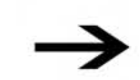
Definición del proyecto organizacional de la radio comunitaria.

Definición de la comunicación, concepción de la radio como medio, elecciones de lenguaje, relaciones con las audiencias, otras propuestas comunicacionales (publicaciones, web, audiovisual, etc.)

3 dimensión organizacional

Definición del proyecto organizacional de la radio comunitaria.

Coherencia y eficacia



- Participación
- Toma de decisiones
- Organigrama

4 dimensión económica

Definición del proyecto económico de la radio comunitaria.

Construcción de sostenibilidad. ¿Cuáles son las metas y las definiciones económicas?



- Generación de recursos
- Administración de recursos

Partimos de

OBJETIVOS **1**

de todo el proyecto o de uno de sus espacios en relación con un

CONTEXTO **2**

geográfico, político cultural, mediático, etc.

Podemos hacer un

Diagnóstico **3**

Mirada ordenada y colectiva sobre la situación actual (puede ser interno si por ejemplo nos centramos en la organización o sobre una situación externa).

Síntomas	Causas	Tendencias	Líneas de acción
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			

LUEGO PENSAMOS

ESTRATEGIAS

Los caminos específicos que elegimos para realizar nuestros objetivos en un contexto teniendo en cuenta el diagnóstico.

Para llevarlas adelante armamos una **planificación** viable y factible, flexible y sistemática.

Se expresa en

PLANES DE ACCIÓN

Hacen concretos los objetivos. Articulan conjuntos de actividades. Prevén tiempos y espacios.

OBJETIVOS DEL PLAN	ACTIVIDADES	RESULTADOS, METAS	TIEMPOS	RECURSOS	EQUIPOS DE TRABAJO

ACTIVIDAD/ EVALUACIÓN CADÁVER EXQUISITO

Objetivos

Realizar una actividad en grupo de síntesis de todo el proceso y que al mismo tiempo sea una producción que cada uno/a pueda llevarse.

Descripción

La actividad consiste en la producción de un cadáver exquisito sonoro.

El ejercicio se realiza de la siguiente manera. En una bolsita se colocan papelitos con números (uno por cada participante). Luego cada participante retira un número, estableciendo así el orden en el que realizarán su aporte.

El o la coordinadora pasa al estudio de grabación -aunque la actividad también se puede realizar con un pequeño grabador en un cuarto cerrado- y graba la primera frase del cadáver exquisito. Por ejemplo: "Tenemos una radio comunitaria porque queremos...".

El participante que tiene el número 1, pasa al estudio, escucha esta frase y a continuación debe grabar una frase más que continúe el texto. Luego pasa el participante que tiene el número 2 y escucha la frase que dijo el participante anterior -no todo lo grabado sino únicamente lo que dijo el participante anterior- Y así hasta agotar a todos los participantes.

El o la coordinadora puede posteriormente musicalizar el texto o agregarle efectos sonoros.

Posteriormente el grupo escucha el material sonoro producido.

Se recomienda que a medida que las y los participantes graban mantengan el secreto sobre en qué consiste la actividad.

Materiales necesarios

Estudio de grabación o un grabador en un cuarto cerrado.

Tiempo

Grabación: 7 minutos por participante. Posproducción: 30 minutos. Escucha: lo que dure el material sonoro producido.

ACTIVIDAD/ EVALUACIÓN CARTA A NOSOTROS MISMOS

Objetivos

Que las y los participantes compartan con sus compañeros/as -con los que no participaron del taller- una síntesis del trabajo que realizaron y sus deseos para el futuro de la radio a la que pertenecen.

Descripción

Cada participante le escribe una carta a sus compañeros de la radio. En la carta puede volcar sus impresiones sobre el taller o aspectos que desee compartir. También sus deseos para la radio en el futuro o alguna reflexión que desee compartir. O cualquier otra consigna que la coordinación del taller imagine.

Una vez escrita, deben introducir la carta en un sobre, cerrarlo, ponerle la dirección a la que va dirigida.

El o la coordinadora del taller debe enviar las cartas por correo a cada una de las radios para que éstas pueden ser leídas por cada equipo de trabajo.

Materiales necesarios

Papeles, sobres, lapiceras.

Tiempo

30 minutos.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA/ SOLIDARIDAD, DIVERSIDAD, EQUIDAD Y AUTOGESTIÓN



"A la hora de pensar en un proyecto económico para las radios comunitarias puede resultar productivo entrar en contacto con perspectivas que proponen economías alternativas al capitalismo. Las reflexiones y propuestas que conforman la economía social y la economía participativa representan dos vertientes interesantes. Aquí se presenta una sintética introducción para pensar a las radios comunitarias como actores económicos con características propias.

La economía social

El concepto de "economía social" comenzó a utilizarse entre 1800 y 1850 para referirse a la organización de las actividades económicas con una lógica distinta tanto a la organización capitalista como al sector público de la economía. "El concepto de 'economía social' designa a aquel conjunto de organizaciones microeconómicas caracterizadas por unos rasgos comunes marcados por una 'ética social'.1 Al intentar precisar un poco el contenido de esta ética social, se pueden encontrar diferencias entre distintos grupos, asociaciones y corrientes académicas a la hora de enumerar sus características.

Durante la década de 1970, esta tendencia se consolidó en Francia de tal forma que en 1982 un espacio de coordinación de emprendimientos económicos cooperativos, mutualistas y asociativos difundió la Carta de la Economía Social en donde se la define como el conjunto de entidades que "con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes de ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad".

La distribución interna del poder y del dinero y el lugar que ocupa una



empresa en la sociedad son los elementos centrales en esta propuesta. La definición hace hincapié en la igualdad de derechos y deberes de los socios. Por lo tanto, los empredimientos benéficos en donde algunos gestionan recursos que tienen a otros como beneficiarios quedarían excluidos de esta concepción.

El Consejo Wallon de la Economía Social de Bélgica asigna cuatro características principales a los emprendimientos de economía social:

1. El emprendimiento antepone el servicio a sus integrantes o a la comunidad antes que el fin de lucro. La actividad económica desarrollada puede implicar una beneficio material. Pero éste debe ser un objetivo intermedio para un propósito mayor no relacionado con el lucro sino con el servicio. El fin último de la actividad económica debe ser el servicio y no el lucro.

2. La organización cuenta con una gestión autónoma que no depende de ninguna instancia estatal.

3. La organización se basa en procesos democráticos de decisión. Se toma como parámetro el principio cooperativo de un voto por integrante a diferencia del principio capitalista en donde el o los propietarios del capital tienen más poder de decisión que las y los trabajadores.

4. La distribución de los beneficios se basa en las personas y el trabajo y no en la propiedad del capital.

Una característica importante de la economía social es que comprende actividades relacionadas con las dos funciones del sistema económico: la producción y la distribución. Y no únicamente a la tarea distributiva como la hacen emprendimientos relacionados con el voluntariado o la beneficencia.

La economía participativa- Parecon

Otra corriente de pensamiento interesante para pensar en un proyecto económico para las radios comunitarias es la llamada economía participativa o Parecon. Se trata de "un tipo de economía propuesta como alternativa deseable al capitalismo" que tiene como principales referentes a Michael Albert y Robin Hahnel.

La propuesta de Parecon parte de cuatro valores: solidaridad, diversidad, equidad y autogestión.

En tanto que la economía afecta a las actitudes que las personas tienen hacia otras personas, la solidaridad debe ser un valor tenido en cuenta en su organización. Al mismo tiempo, en tanto la economía afecta a las opciones que tienen las personas en su trabajo y en el momento del consumo, Parecon propone una economía diversa -en oposición a la homogeneización propia del capitalismo.

Al tener en cuenta que la economía afecta a la distribución de la producción social entre las personas, Parecon propone una economía equitativa.

El capitalismo recompensa la propiedad, ¿qué debería recompensar una economía participativa?

El punto de vista de esta propuesta en relación con la distribución suele generar polémicas. "¿Deberíamos recuperar del producto social una cantidad igual a lo que hemos producido como parte de la producción social?

Esto parece equitativo... ¿pero lo es? (...) Suponiendo que realicen el mismo trabajo durante el mismo período de tiempo y con la misma intensidad, ¿por qué debería alguien que tiene mejores herramientas obtener más ingresos que alguien con peores herramientas?" La propuesta entonces es que en una economía participativa la remuneración se obtiene en relación al esfuerzo y al sacrificio."Si trabajas durante más tiempo, obtendrás un salario mejor. Si te esfuerzas más, obtendrás un salario mejor. Si trabajas en peores condiciones y en tareas más pesadas, obtendrás un salario mejor. Pero no obtendrás un mejor salario por tener mejores herramientas, o por producir algo que resulta ser más valioso, o incluso por tener un gran talento productivo innato."

El cuarto valor propuesto es la autogestión porque la economía afecta la medida en que las personas pueden tomar decisiones o están sujetas a ellas. En el capitalismo, la propiedad organiza la toma de decisiones. Por el contrario, una economía participativa es una economía democrática. ¿Cómo se define la democracia en esta propuesta?

"No queremos todo el tiempo normas como la de una persona un voto o la del 50 por ciento para ganar la mayoría. Tampoco queremos que cada persona tenga siempre un voto ni que para llegar a un acuerdo se requiera siempre algún tipo de porcentaje. Tampoco queremos que una persona decida siempre autoritariamente, como un dictador. Tampoco queremos que haya siempre consenso. Tampoco queremos que haya siempre un enfoque distinto. Todas estas maneras de tomar una decisión son sensatas en unos casos y horribles en otros. Lo que esperamos llevar a cabo cuando elegimos tanto un modo para tomar las decisiones como unos procesos asociados de discusión, planificación del programa, y así sucesivamente, es que cada sujeto debe tener una influencia sobre las decisiones en proporción al grado en que le afectan."

Estos valores trasladados a la realidad de una organización tendrían consecuencias como la siguiente: "En una Economía Participativa no existe alguien que sólo haga cirugía, sino que en vez de eso hay personas que hacen algo de cirugía, algo de limpieza en el hospital y algunas otras tareas, de manera que la suma de todas ellas incluya una mezcla equitativa de tareas. Una Economía Participativa no tiene directores y tra-

bajadores. No tiene abogados o cocineros de bajo rango. No tiene ingenieros y trabajadores de una cadena de producción. Una Economía Participativa tiene personas que hacen una multitud de cosas en su trabajo, de manera que cada mezcla concuerde con la habilidad de esa persona, y que también conlleve una justa rotación de las tareas tediosas e interesantes, de las que implican autoridad y responsabilidad."

Tanto la economía social como la economía participativa presentan enfoques, formas e ideas para abordar las cuestiones relacionadas con la toma de decisiones sobre cómo se organiza un proyecto en su dimensión económica. No se trata de paraísos conceptuales, sino de la posibilidad de pensar a las radios comunitarias como organizaciones no capitalistas en donde sus relaciones económicas hacia el interior y hacia la sociedad se construyan con los mismos valores que su discurso radiofónico."

Texto publicado en *Cara y Señal Número 6*, Revista de la Asociación Mundial de Radios Comunitarias- AMARC. Noviembre de 2006.

